

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра державного управління, документознавства та інформаційної діяльності

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Проректор з науково-педагогічної,
методичної та виховної роботи

_____ О.А. Лагоднюк
“ _____ ” _____ 20__ року

06-14-41



Національний університет
водного господарства
та природокористування

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Program of the Discipline

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Strategic Management

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

specialty 281 Public management and administration

спеціалізація Публічне управління та адміністрування

specialization Public management and administration



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління» для студентів, які навчаються за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» - Рівне: НУВГП, 2017. - 16 с.

Розробники: Шинкарук Антон Любомирович, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності НУВГП

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри державного управління документознавства та інформаційної діяльності

Протокол №2 від «25» вересня 2018 року

Завідувач кафедри державного управління документознавства та інформаційної діяльності

І. Л. Сазонець



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Схвалено науково-методичною комісією за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Протокол №2 від «5» жовтня 2018 року

Голова науково-методичної комісії

Е.В. Дробко



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Вступ

Навчання стратегічному управлінню орієнтоване на вивчення основ теорії управління, ознайомлення з основами теорії стратегічного управління та концепції розробки стратегії; здійснення аналізу сучасних концепцій організації та процесу розробки й реалізації стратегічних планів різного рівня; виявлення найбільш розповсюджених та нових підходів до аналізу середовища організації, методів визначення його конкурентоспроможності, ознайомлення з методами стратегічного аналізу та прогнозування розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення принципів формулювання цілей та місії підприємства, ознайомлення з моделями і методами розробки стратегічного набору; обґрунтування необхідності розробки стратегічних і тактичних планів, проектів та програм як інструментів реалізації стратегій, визначення основних напрямів стратегічних змін і контроль за їх виконанням.



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Анотація

Навчальна дисципліна Стратегічне управління вивчає теоретичні концепції та методологію формування стратегічного управління, підходи і критерії визначення та обґрунтування вибору альтернативних стратегій у мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі. Особлива увага приділяється розвитку стратегічного управління в публічному секторі.

Ключові слова: стратегія, управління, організація, розвиток, ресурси, планування

Abstract

Discipline Strategic management deals with theoretical concepts and methodology of strategic management formation, approaches and criteria for defining and substantiating the choice of alternative strategies in a changing external and internal environment. Particular attention is paid to the development of strategic management in the public sector.

The course is focused on studying the basics of the theory of management, familiarization with the basics of the theory of strategic management and the concept of strategy development; the analysis of modern concepts of organization and process of development and implementation of strategic plans of different levels; Identification of the most widespread and new approaches to the analysis of the organization's environment, methods for determining competitiveness, methods of strategic analysis and forecasting the development of the internal and external environment; definition of the principles of formulation of goals and mission of the enterprise, models and methods of development of the strategic set; justification for the need to develop strategic and tactical plans, projects and programs as tools for implementing strategies, identify the main areas of strategic change and monitor their implementation.

Keywords: strategy, management, organization, development, resources, planning

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, спеціалізація, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	28 Публічне управління та адміністрування	Нормативна (за вибором)	
Модулів – 2	спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування спеціалізація «Державна служба»	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		1-й	1-й
Загальна кількість годин - 150		Семестр	
		2-й	2-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента - 4	рівень вищої освіти магістерський	22 год.	2 год.
		Практичні, семінарські	
		20 год.	8 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		ІНДЗ: курсова робота – 20 год.	
		58 год.	90 год.
		Вид контролю:	
екзамен			

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 34,7% / 65,3%

для заочної форми навчання – 8,3% / 91,7%

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета навчальної дисципліни – надання студентам необхідних теоретичних основ, методичних підходів і практичних навичок щодо принципів побудови системи розробки і реалізації стратегії організації, особливостей стратегічного аналізу зовнішнього середовища, визначення загальної і конкурентної стратегії.

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні концепції та методологія формування стратегічного управління, підходи і критерії визначення та обґрунтування вибору альтернативних стратегій у мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Основні завдання навчальної дисципліни

1. вивчення основ теорії управління на рівні знань, необхідних для засвоєння системи профільючих навчальних дисциплін; ознайомлення з основами теорії стратегічного управління та концепції розробки стратегії.
2. здійснення аналізу сучасних концепцій організації та процесу розробки й реалізації стратегічних планів різного рівня;
3. виявлення найбільш розповсюджених та нових підходів до аналізу середовища організації, методів визначення його конкурентоспроможності, ознайомлення з методами стратегічного аналізу та прогнозування розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища;
4. визначення принципів формулювання цілей та місії підприємства, ознайомлення з моделями і методами розробки стратегічного набору;
5. обґрунтування необхідності розробки стратегічних і тактичних планів, проектів та програм як інструментів реалізації стратегій, визначення основних напрямів стратегічних змін і контроль за їх виконанням.

В результаті освоєння дисципліни студенти:

- сприяти розумінню сутності та соціальної значущості стратегічного управління в сучасних умовах;
- допомогти розвивати фахові якості відповідно до службового статусу в ієрархії управління;
- засвоїти методологічні засади стратегічного управління, а також набути навичок використання соціальних і психологічних технологій;
- провести аналіз стратегічного управління окремих організацій

Робоча програма містить повний перелік тем лекцій і практичних з курсу Публічна політика, які має опрацювати студент, списки рекомендованої літератури, основної та допоміжної. Курс передбачає 13 лекційних і 13 практичних занять для денної форми та 5 лекційних і 55 практичних занять для заочної форми навчання. У програмі також подано теми та питання для самостійної роботи студента.

Навчальна програма дисципліни Стратегічне управління розрахована на студентів, які навчаються за освітньо-кваліфікаційними програмами підготовки магістрів.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Початкові умови для розвитку стратегії

Тема 1. Природа стратегічного управління

Сутність стратегічного державного управління. Передумови формування системи стратегічного державного управління. Принципи і елементи розробки і реалізації стратегії. Концепція стратегічного управління. Процес стратегічного управління. Необхідність інтеграції аналізу та інтуїції в стратегічне управління. Приклади ключових термінів стратегічного управління. Характер розробки, реалізації та оцінки діяльності стратегії. Переваги хорошого стратегічного управління. Актуальність «Мистецтва війни» Сунь Цзи для стратегічного управління. Як організація може досягти стійкої конкурентної переваги?



Тема 2. Бачення і Місія

Природа та роль візії та місій у стратегічних цілях управління

Чому процес розробки місії є таким же важливим, як і отриманий документ. Компоненти місійних тверджень. Наскільки чітке бачення та місії можуть принести користь іншим стратегічним заходам. Оцінка місій різних організацій. Створення візій та місії в публічній політиці.

Формулювання місії і цілей підприємства. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Місії некомерційних і малих підприємств.

Тема 3. Стратегічний аналіз і вибір. Формулювання стратегій

Значення встановлення довгострокових завдань. 16 типів бізнес-стратегій. Приклади організацій, які проводять різні типи стратегій. П'ять загальних стратегій Портера. Стратегічне управління неприбутковими, урядовими та малими організаціями. Збалансована система показників. Порівняння фінансових та стратегічних цілей. Рівні стратегій у великих та малих компаніях. Концепція переваг першопрохідця. Тенденції аутсорсингу. Стратегії для конкуруючих на бурхливих, високошвидкісних ринках. Триступенева основа вибору альтернативних стратегій. Розробка SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix та QSPM. Визначення поведінкової, політичної, етичної та соціальної відповідальності у стратегічному аналізі та виборі. Роль інтуїції у стратегічному аналізі та виборі. Роль організаційної культури у стратегічному аналізі та виборі. Роль рад директорів у виборі серед альтернативних стратегій.

Поняття та елементи стратегічного потенціалу підприємства. Елементи стратегічного потенціалу. Фактори, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства. Конкурентоспроможність потенціалу. Моделі і методи прийняття рішень щодо ведення конкурентної боротьби. Механізм прийняття управлінських рішень.

Тема 4. Зовнішнє середовище

Проведення зовнішнього аудиту стратегічного менеджменту. 10 основних зовнішніх сил, які впливають на організації: економічні, соціальні, культурні, демографічні, екологічні, політичні, урядові, правові, технологічні та конкурентні.

Основні джерела зовнішньої інформації, включаючи Інтернет. Важливі інструменти прогнозування, що використовуються в стратегічному управлінні. Моніторинг зовнішніх тенденцій та подій. Розробка EFE Matrix. Розробка матриці конкурентного профілю. Конкурентна розвідка. Тенденції співпраці між конкурентами.

Тема 5. Внутрішнє середовище

Внутрішній стан підприємства. Взаємозв'язок внутрішніх факторів.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Проведення внутрішнього аудиту стратегічного менеджменту. Ресурсне бачення (RBV) у стратегічному управлінні. Ключові взаємозв'язки між функціональними сферами бізнесу. Основні функції або заходи, що складаються з управління, маркетингу, фінансів / бухгалтерського обліку, виробництва / операцій, досліджень і розробок та інформаційних систем управління.

Визначення пріоритетів внутрішніх сильних і слабких сторін фірми. Природа та роль управлінських інформаційних систем у стратегічному управлінні. Матриця внутрішньої факторної оцінки (IFE). Бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління.



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Змістовий модуль 2. Реалізація стратегії

Тема 6. Реалізація стратегії: операційні завдання. Аналіз індустрії

Чому реалізація стратегії складніше, ніж розробка стратегії. Важливість щорічних цілей та політик у досягненні організаційного зобов'язання щодо стратегій, які мають бути впроваджені. Роль організаційної структури для реалізації стратегії. Порівняння реструктуризації та реінжинірингу. Взаємозв'язок між виробництвом / операціями та реалізацією стратегії. Зміни організаційної культури для підтримки нових стратегій. Організаційна культура в різних країнах.

Тема 7. Реалізація стратегій: маркетинг, фінанси, дослідження

Сегментація ринку та позиціонування продукту як інструменти для реалізації стратегії. Процедури визначення вартості. Чому аналіз фінансових звітів є центральним інструментом реалізації стратегії. Природа та роль досліджень та розробок у реалізації стратегії.

Роль інформаційних системи управління у визначенні успішності стратегії.

Мікросередовище і макросередовище підприємства. Ієрархічні та неієрархічні моделі зовнішнього середовища. Підходи до аналізу зовнішнього середовища.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Загроза появи нових конкурентів. Загроза появи товарів-субститутів. Здатність покупців диктувати свої умови. Здатність постачальників диктувати свої умови.

Поняття нестабільності та невизначеності зовнішнього оточення. Характеристика нестабільності/невизначеності зовнішнього оточення; ступінь звичайності подій, темп зміни подій, можливість прогнозування розвитку подій. Оцінка ступеня невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення.

Тема 8. Стратегії в дії. Зміна умов для стратегій

Особливості розвитку підприємства. Процес розвитку підприємства, його основні фази. Взаємозв'язок основних понять стратегічного управління (стратегія, стратегічний потенціал, конкурентні переваги, конкурентний статус підприємства). Сутність

конкурентоспроможності товару та підприємства. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства.

Тема 9. Оцінка та контроль стратегій

Практичні рамки для оцінки стратегій. Роль оцінки стратегії для організаційного успіху. Важливість планування на випадок надзвичайних обставин при оцінці стратегії. Роль аудиту в оцінці стратегії.

Збалансована система показників. Три стратегічні проблеми 21 століття.

Тема 10. Співвідношення стратегій та організаційних структур

Роль управління в організаціях. Контроль дій керівників. Корпоративне управління. Процес створення цінностей. Критичні непередбачені обставини до організаційного дизайну. Критичні елементи бізнес-моделі.

Промисловий цикл життя. Траєкторії зміни промисловості. Внутрішні умови: процес виконання технологій та стратегії. Види взаємозалежностей робочого процесу. Моделі конкурентної стратегії.

Диференціація в організаційному дизайні. Ефективність дизайну та дизайну організації. Основні частини організаційної структури. Проектування організацій для ефективності та гнучкості. Функціональний дизайн. Генеральні гібридні проекти. Сучасні гібридні конструкції. Конгломерати та бізнес-групи

Основні елементи інтеграції в проектуванні організації. Координація. Вертикальні та горизонтальні координаційні механізми. Координація та робота в команді, досягнення ефективності та гнучкості. Традиційні системи управління. Сучасні системи управління. Критичні проблеми, пов'язані з системами управління.

Тема 11. Управління спротиву і ризиками

Роль етики у стратегічному управлінні. Кодекс ділової етики для прийняття рішень. Природа та роль корпоративних звітів. Конкретні способи, якими організації можуть бути зменшити вплив на навколишнє середовище. ISO 14000 та 14001. Стандарти систем управління.

Тема 12. Глобальні та міжнародні стратегії

Переваги та недоліки входження на світові ринки. Протекціонізм, вплив на світову економіку. Глобальні проблеми, яку стоять перед вітчизняними організаціями. Порівняння культур в Європі, Сполучених Штатах, Азії. Стиль управління у Європі. Розбіжності в спілкуванні між країнами.

Умови та причини здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Напрями реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки. Етапи еволюції підприємства і його міжнародної стратегії залежно від ступеня орієнтації

підприємства на міжнародні ринки.

Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільності використання. Мотиви розробки глобальної стратегії. Особливості багатонаціональної стратегії підприємства. Переваги та недоліки глобальної і багатонаціональної стратегій.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Змістовий модуль 1. Початкові умови для розвитку стратегії												
Визначення стратегічних ситуацій		2	2			6			2			7
Формування візії та місії підприємства		2	2			6						8
Стратегічний аналіз		2	2			6		1				7
Характеристика зовнішнього середовища		2	2			6						8
Характеристика внутрішнього середовища		2	2			6			2			7
Разом за змістовим модулем 1		10	10			30		1	4			37
Змістовий модуль 2. Реалізація стратегії												
Реалізація стратегії: операційні завдання. Аналіз індустрії		1	1			4			2			7
Реалізація стратегій: маркетинг, фінанси, дослідження		2	2			4						8
Стратегії в дії. Зміна умов для стратегій		2	1			4		1				7
Оцінка та контроль стратегій.		2	2			4			2			8
Співвідношення стратегій та		1	1			4						7

організаційних структур												
Базові ризики для підприємства		2	2			4						8
Вихід підприємства на міжнародну співпрацю		2	1			4						8
Разом за змістовим модулем 2		12	10			28		1	4			53
Усього годин		22	20			58		2	8			90
Модуль 2. Курсова робота												
Курсова робота			-	-	20				-	-		
Усього годин	120	22	20		20	58		2	8			90

5. Теми практичних, семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин, денна/ заочна
1	Визначення стратегічних ситуацій	2/2
2	Формування візії та місії підприємства	2/-
3	Стратегічний аналіз	2/2
4	Характеристика зовнішнього середовища	2/-
5	Характеристика внутрішнього середовища	2/2
6	Реалізація стратегії: операційні завдання. Аналіз індустрії	1/-
7	Реалізація стратегій: маркетинг, фінанси, дослідження	2/-
8	Стратегії в дії. Зміна умов для стратегій	1/-
9	Оцінка та контроль стратегій.	2/2
10	Співвідношення стратегій та організаційних структур	1/-
11	Базові ризики для підприємства	1/-
12	Вихід підприємства на міжнародну співпрацю	2/-
	Всього:	20/8

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин, денна/заочна
1	Практикум 1. SymbioCity: моделювання стратегії управління містом	7/11
2	Практикум 2. Стратегічні аспекти політики ЄС з міського розвитку: моделювання	7/12
3	Практикум 3. Стратегія розвитку культурних та креативних міст	7/11
4	Практикум 4. Стратегії компанії креативної економіки у 21 столітті	8/11
5	Практикум 5. Ресурси та можливості у здійсненні стратегії	7/11
6	Практикум 6. Влада, управління і неформальні мережі у стратегічному плануванні	7/12
7	Практикум 7. Комунікаційний супровід здійснення стратегії	8/11
8	Практикум 8. Вдосконалення організаційної культури	7/11
	Разом	58/90

7. Індивідуальне навчально-дослідне завдання

Курсову роботу кожний магістр виконує за індивідуально отриманим завданням. Курсова робота включає теоретичну та практичну частину. Тематика роботи має назву «Стратегічне управління на _____» (на обраному підприємстві).

Обсяг курсової роботи не повинен перевищувати 30-35 сторінок.

8. Методи навчання

Вивчення дисципліни досягається інформаційним, ілюстративним та проблемним методами навчання.

Тема супроводжується демонстрацією схем, таблиць з мультимедійним супроводом на практичних заняттях, розглядається і розв'язуються задачі наближені до реальних ситуацій.

- використовується роздатковий матеріал для формування у студентів системного мислення розвитку пам'яті
- проводиться дискусійне обговорення проблемних питань
- ставляться провокативні питання

Навчання супроводжується опрацюванням нормативної навчальної літератури, а також періодичних видань та джерел інтернет

При викладання навчальної дисципліни для активізації навчального процесу передбачено застосування сучасних навчальних технологій таких як проблемні лекції, робота в малих групах, семінари, дискусії, кейс метод, метод мозкового штурму, метод вільних асоціацій, метод обговорення тематичних зображень, метод переваг та недоліків, метод “робота в мережі”, ділові ігри.

Проблемні лекції спрямовані на розвиток логічного мислення студентів, коло питань лекції обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, який не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з додаванням студентам під час лекції друкованого матеріалу та виділення головних висновків з питань, що розглядаються.

Міні-лекції передбачають викладання навчального матеріалу за короткий проміжок часу і характеризуються значною ємністю і складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться зазвичай як частина заняття дослідження. На початку проведення міні лекції за вказаними темами лектор акцентує увагу студентів на необхідності представити викладений лекційний матеріал у так званому структурно-логічному викладі. На розгляд виносяться питання, які зафіксовані в плані лекції, але викладаються стисло.

Робота в малих групах дає змогу структурувати лекційні або практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду. Після висвітлення проблеми (при використанні «проблемних» лекцій) або стислого викладення матеріалу (при використанні міні-лекцій) студентам пропонується об'єднуватися у групи по 5-6 осіб і презентувати наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу.

Презентації - виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань. Однією з позитивних рис презентації та її переваг за умови використання в навчальному процесі є обмін досвідом, який здобули студенти під час роботи в певній малій групі.

Семінар-дискусії передбачають обмін думками та поглядами учасників щодо даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки і висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

Ділові та рольові ігри - форма активізації студентів, внаслідок якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації в ролі безпосередніх учасників події.

Обговорення тематичних зображень дає змогу візуально сприймати інформацію, сприяє розвитку асоціативного мислення та кращому засвоєнню матеріалу.

9. Методи контролю

Оцінювання завдань поточного контролю проводиться з розрахунку від 0 до 100 балів.

Основними методами оцінювання є аналіз усних відповідей виконання практичних задач, тестування перевірка письмових завдань.

Оцінювання виконаних завдань, у тому числі творчого характеру, здійснюється за такими критеріями (у % від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

- 0% завдання не виконано
 40% завдання виконано частково висновки не аргументовані і не конкретні
 60% завдання виконане повністю висновки містять окремі недоліки судження студента недостатньо аргументовані
 80% завдання виконане повністю і вчасно проте містить окремі не суттєві недоліки
 Не системного характеру
 100% завдання виконано правильно вчасно і без зауважень

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота												Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1						Змістовий модуль 2						40	100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		

T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

За виконання курсового проекту (роботи)

Пояснювальна записка	Розрахункова частина	Захист роботи	Сума
30	30	40	100

Шкала оцінювання

Кількість балів	Оцінка за національною шкалою
90-100 балів	зараховано
82-89 балів	зараховано
74-81 балів	зараховано
64-73 балів	зараховано
60-63 балів	зараховано
35-59 балів	незараховано з можливістю повторного складання
1-34 балів	незараховано з обов'язковим повторним вивченням курсу

11. Методичне забезпечення

1. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Стратегічне управління» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної (дистанційної) форм навчання / Шинкарук А.Л. - Рівне: НУВГП, 2018. - 78 с.

12. Рекомендована література

Базова

1. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
2. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» ; пер. с англ. / Ким У. Чен, Моборн Р. – М. : HIPPO, 2005. – 727 с
3. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David.—13th ed., 2011. - 692 p.



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Допоміжна

1. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору // www.me.gov.ua
2. Модуль 5 Стратегічний план розвитку громади // Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf> BCG <https://realtimeboard.com/ru/examples/bcg-matrix/>
3. SMART goals <https://realtimeboard.com/ru/examples/smart-goals/>
4. Оцінка компанії за допомогою системи збалансованих показників <https://realtimeboard.com/ru/examples/balanced-scorecard/>
5. Стратегічна карта <https://realtimeboard.com/examples/strategy-map/>
6. Конкурентний аналіз https://app.xtensio.com/folio/402hli1l?_ga=2.71218768.1150373309.1524643397-544685363.1524643397
7. User persona type https://app.xtensio.com/folio/knap8110?_ga=2.137648624.1150373309.1524643397-544685363.1524643397
8. User Persona Comparison <https://xtensio.com/user-persona-comparison/>
9. Створення Lean Canvas <https://realtimeboard.com/examples/lean-canvas/>
10. World Energy: A Climate and Energy Policy Negotiation Game <https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/simulations/worldenergy/Pages/default.aspx>
11. World Climate: Negotiating a Global Climate Change Agreement <https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/simulations/worldclimate/Pages/default.aspx>

Інформаційні ресурси

1. Salt Seller: A Commodity Pricing Simulation <https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/simulations/salt/Pages/default.aspx>
2. Platform Wars: Simulating the Battle for Video Game Supremacy <https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/simulations/platform-wars/Pages/default.aspx>

3. Fishbanks: A Renewable Resource Management Simulation
<https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/simulations/fishbanks/Pages/fish-banks.aspx>
4. Eclipsing the Competition: The Solar PV Industry Simulation
<https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/simulations/solar/Pages/default.aspx>
5. CleanStart: Simulating a Clean Energy Startup
<https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/simulations/cleanstart/Pages/default.aspx>



Національний університет
водного господарства
та природокористування



Національний університет
водного господарства
та природокористування



Національний університет
водного господарства
та природокористування



Національний університет
водного господарства
та природокористування